

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2/18/2001

Jerzy Dietl

Uwarunkowania dalszego rozwoju niepaństwowego szkolnictwa wyższego w Polsce

W artykule omówiono uwarunkowania rozwoju uczelni niepaństwowych oferujących ekonomiczne kierunki studiów, na których kształcą się około 80% wszystkich studentów tego sektora szkolnictwa wyższego. Warunkiem utrzymania się na rynku tych uczelni jest istotne podniesienie jakości oferowanych usług. Podstawowe uwarunkowania tej poprawy wynikają z szeroko pojętego zarządzania uczelnią oraz z samego systemu kształcenia.

Do pierwszej grupy uwarunkowań zaliczono: zmianę stylu zarządzania, przesunięcie komercyjnego nastawienia uczelni w kierunku tworzenia „kultury przedsiębiorczości”, orientację marketingową, współpracę z biznesem, rozwinięcie i pogłębienie różnych form kooperacji między uczelniami, zwiększenie wkładu szkół wyższych w tworzenie i rozwijanie „systemu uczącego” w regionie, poszerzenie i dywersyfikację źródeł finansowania, zaostrzenie i rozwinięcie kontroli oraz oceny jakości kształcenia zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, urzędowej i środowiskowej, a także tworzenie i rozwój własnej kadry nauczającej i badawczej.

Omawiając czynniki wynikające z systemu kształcenia, uwzględniono akademickość programów studiów, badania jako podstawowy warunek istnienia szkoły wyższej, pogłębienie źródeł informacji, wykorzystanie współczesnych technologii komunikacji, internacjonalizację studiów, rozwijanie wśród studentów współodpowiedzialności za jakość kształcenia oraz selekcję przy naborze i w trakcie studiów.

Wprowadzenie

Cel moich rozważań został ujęty w tytule. Dodam jednak, że zawężam je do studiów ekonomicznych, obejmujących różne kierunki z tak zwanych nauk o zarządzaniu oraz ekonomii. Uczestnicy tych studiów stanowią około 80% studentów uczelni niepaństwowych. Te ostatnie traktuję jako synonim uczelni prywatnych.

Mimo głoszenia w moich publikacjach, a także w tym artykule, wielu krytycznych uwag na temat niepaństwowego szkolnictwa wyższego w Polsce podkreślam, że jestem zwolennikiem jego rozwoju, a także częściowej prywatyzacji lub repywatyzacji uczelni państwowych. Naturalnie, zdaję sobie sprawę, że w obecnych warunkach pozyskiwania środków

finansowych sektor ten jeszcze długo będzie się odnosić głównie do kierunków studiów o niskiej kosztochłonności i kapitałochłonności.

Imponujący rozwój niepaństwowego sektora edukacji wyższej nie wynikał niestety z chęci zdobycia przewagi na rynku poprzez wysoką jakość świadczonych usług. Było to następstwem krótkookresowej sytuacji koniunkturalnej (niezaspokojony popyt), wspartej zbiurokratyzowaniem, niedoinwestowaniem i niewystarczającym finansowaniem państwowego szkolnictwa wyższego oraz w praktyce rezygnacją Ministerstwa Edukacji Narodowej z kontroli jakości szkolnictwa wyższego¹.

Przy innej sposobności wyrażałem już pogląd, że z powodu spadku popytu na studia ekonomiczne, nadchodzącego niżu demograficznego w przedziale wieku młodzieży studiującej, a także – miejmy nadzieję – ograniczenia zapotrzebowania na obecny tryb studiów zaocznych oraz podniesienia wymagań względem poziomu studiów, w latach 2005–2010 utrzyma się na rynku około 25% obecnej liczby uczelni niepaństwowych (por. Dietl, Sapijaszka 2000, s. 29–30). Naturalnie liczba ta może wzrosnąć w przypadku istotnego podniesienia poziomu jakości studiów. Jest to więc ogólne i podstawowe uwarunkowanie rozwoju niepaństwowego szkolnictwa wyższego w Polsce. Na szczęście środowisko nauczające tych uczelni zaczyna zdawać sobie z tego sprawę i coraz częściej przystępuje do zapewnienia rozwoju jakościowego swych placówek. Jakość kształcenia zaczyna być traktowana nie tylko jako minimum warunkujące funkcjonowanie szkoły wyższej, jej podniesienie staje się coraz częściej jednym z podstawowych celów działania. Dostrzega się znaczenie jakości jako pozytywnego wyróżnika uczelni i środka zapewniającego przewagę konkurencyjną. Wzrasta zainteresowanie wewnętrzną i zewnętrzną oceną jakości, jej procedurami oraz ich wykorzystaniem do dalszej ekspansji (por. Dietl 2001). Podniesienie jakości kształcenia będzie stanowiło warunek przetrwania, mimo że następuje coraz większa masowość studiów wyższych, a udział w nich uczelni elitarnych wyraźnie maleje. Tak więc omówione w dalszych częściach czynniki rozwoju szkół wyższych w przeważającej części warunkują także podniesienie poziomu jakości kształcenia. Mam świadomość, iż w jednym artykule trudno wymienić i omówić wszystkie uwarunkowania przetrwania i rozwoju uczelni niepaństwowych. Ograniczę się więc do najważniejszych, w moim przekonaniu, uwarunkowań. Zdaję sobie sprawę z ułomności klasyfikacji i zależności zachodzących między przyjętymi zmiennymi. Podzieliłem je na te, które wynikają z szeroko pojętego zarządzania uczelnią oraz na te, które są generowane przez system kształcenia. W pierwszej grupie ująłem:

- zmianę stylu zarządzania;
- przesunięcie nastawienia komercyjnego w kierunku tworzenia „kultury przedsiębiorczości”;
- orientację marketingową;
- współpracę z biznesem;
- rozwinięcie i pogłębienie różnych form kooperacji między uczelniami;

¹ Rozwój niepaństwowego szkolnictwa wyższego w innych krajach był na ogół następstwem przewagi konkurencyjnej, opartej na wysokiej jakości usługach. Jako przykład może posłużyć rola uniwersytetów prywatnych w Stanach Zjednoczonych. Niewątpliwie duże znaczenie miała także ich wysoka zdolność dostosowawcza do wymagań rynku. Znaizla ona między innymi wyraz w zajmowaniu luk rynkowych. Dla ilustracji można podać rozwój znakomitych uczelni handlowych we Francji, a także u nas w okresie dwudziestolecia międzywojennego. Widocznym znakiem dostosowywania się niepaństwowego szkolnictwa wyższego do potrzeb gospodarki jest niesłychana dynamika uniwersytetów korporacyjnych. Na przykład w Stanach Zjednoczonych nastąpił wzrost liczby uczelni należących do korporacji z 400 w roku 1988 do 1600 w 2000 roku, przy ogólnej liczbie 3600 instytucji kształcących na poziomie wyższym (por. *E-Learning...* 2001, s. 38).

- zwiększenie wkładu szkół wyższych w tworzenie i rozwijanie „systemu uczącego” w regionie;
- poszerzenie i dywersyfikację źródeł finansowania;
- zaostrzenie i rozwinięcie kontroli oraz oceny jakości kształcenia, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, urzędowej, i środowiskowej, a także – co może najważniejsze:
- tworzenie oraz rozwój własnej kadry nauczającej i badawczej.

Do czynników wynikających z systemu kształcenia zaliczyłem:

- akademickość programów studiów;
- badania jako podstawowy warunek istnienia szkoły wyższej;
- pogłębienie źródeł informacji i wykorzystanie współczesnych technologii komunikacji;
- internacjonalizację studiów;
- rozwijanie u studentów współodpowiedzialności za jakość kształcenia oraz – co obecnie jest szczególnie istotne:
- pozytywną selekcję w trakcie studiów.

Uwarunkowania wynikające z zarządzania uczelnią

Zmiana stylu zarządzania

Nie kwestionując sprawności krótkookresowego – operacyjnego zarządzania uczelniami niepaństwowymi, należy podkreślić, że warunkiem ich przetrwania i zajęcia trwałej oraz znaczącej pozycji w sektorze szkolnictwa wyższego jest zmiana stylu zarządzania. W większości uczelni niepaństwowych w zarządzaniu zachowane są jedynie zewnętrzne pozory akademickości (stroje, rektorzy, dziekani, katedry). Brakuje natomiast odpowiednich warunków do stworzenia środowiska akademickiego. Wymagają one bowiem często kolegialnego zarządzania, znacznego zakresu autonomii personelu nauczającego i badawczego oraz wybieralności organów podejmujących decyzje dydaktyczne i badawcze, naturalnie w ramach materialnych określonych przez organ założycielski – właścicielski, to znaczy zwykle kanclerza, a czasami rektora (por. Wojciechowski 2001). Sytuacja ta nie sprzyja stabilności personelu dydaktycznego i jego identyfikacji z uczelnią. Personel nauczający, a nawet dziekani, zamieniają się w „urzędników”, mających „ograniczony wpływ na kształtowanie programu studiów, dobór kadry nauczającej, a nawet organizację procesu kształcenia i kontrolę jego jakości” (Wojciechowski 2001, s. 281).

Komercyjne nastawienie na maksymalizację krótkookresowego zysku nie sprzyja sprecyzowaniu misji uczelni, uwzględniającej jej odrębności, cele długookresowe i samookreślenie (por. Józwiak 2001). W trakcie moich licznych wizytacji szkół wyższych jedynie w kilku przypadkach spotkałem się z określeniem misji i spójnych z nią celów długookresowych. Niezbędne jest więc uwzględnienie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych warunków środowiskowych oraz zachowanie równowagi między – niestety, przemożną obecnie – chęcią uzyskania krótkookresowego zysku a realizacją celów długookresowych, wynikających z przyjętej misji. Trudno tego zresztą oczekiwać w sytuacji jedynie zewnętrznych pozorów akademickości. Trzeba jednak dodać, że brak jasnej wizji studiów licencjackich oraz koncepcji zadań, które mają realizować (potwierdzone szerokimi badaniami wśród studentów), a szerzej w ogóle kryzys studiów binarnych, stanowią przeszkodę dla trafnego zdefiniowania misji i celów uczelni, na przykład czy studia mają mieć charakter bardziej zawodowy, czy akademicki (por. Wójcicka 2001; Dietl 2001b).

Przesunięcie nastawienia komercyjnego w kierunku tworzenia „kultury przedsiębiorczości”.

Postulowana poprzednio zmiana stylu zarządzania wymaga zmiany nastawienia komercyjnego na „kulturę przedsiębiorczości”. Dotyczy to naturalnie także uczelni państwowych. W zakresie interesujących nas kierunków studiów pozyskują one bowiem około 60% przychodów spoza budżetu (głównie dzięki masowym i niskiej jakości studiom zaocznym).

W Polsce, podobnie zresztą jak w innych krajach, rozwój przedsiębiorczości w szkołach wyższych będzie nieuchronnie następował pod wpływem:

- ograniczenia finansowania masowej edukacji wyższej ze środków budżetu centralnego (zapis konstytucyjny o bezpłatnym kształceniu na poziomie wyższym stanie się zupełnie martwy; skłoni to do dalszego poszukiwania nowych, zdywersyfikowanych źródeł finansowania);
- presji władz państwowych i samorządowych, a zwłaszcza sektorów gospodarczych, w kierunku rozwoju badań stosowanych i szkoleń przydatnych dla organizacji prywatnych i publicznych;
- ekspansji edukacji osób pracujących;
- różnych form globalizacji edukacji wyższej, ułatwionej między innymi przez współczesne techniki informatyczne (por. Davies 2001, s. 27).

Nie kwestionując tego, że przedsiębiorczość w uczelni, podobnie jak w każdej innej organizacji, wyraża się odwagą „prowadzenia interesów” i podjęcia wynikającego z nich ryzyka, trzeba uwzględnić w działaniach pewne cechy odrębne. Ich wzięcie pod uwagę wyraża się właśnie w „kulturze przedsiębiorczości” uczelni.

Wyniki muszą być odnoszone do realizacji misji, w której zysk nie odgrywa podstawowej roli (por. Daumard 2001). Rezultaty osiągnięte przez uczelnię powinny uzasadniać sens jej istnienia w danym środowisku. Powinno to też znaleźć wyraz w procedurach i sposobach pozyskiwania zasobów oraz w marketingu wyraźnie ukierunkowanym na trafnie zdefiniowany rynek docelowy. Odmienny charakter niż w innych organizacjach ma na ogół identyfikacja pracowników z instytucją. Jest tutaj dużo do zrobienia, gdyż w uczelniach niepaństwowych identyfikacja osób uczących ze szkołą prawie nie istnieje. Sądzę, że jest to obecnie największa przeszkoda dla stworzenia „kultury przedsiębiorczości”. Trzeba bowiem pamiętać, że „kultura przedsiębiorczości” nie polega jedynie na podejmowaniu ryzyka i eksperymentowaniu nowych rozwiązań. Chodzi tu o zdolność do oceny tych rozwiązań z punktu widzenia misji uczelni, a ponadto o wspomnianą poprzednio zdolność do kolektywnego uczenia się oraz transferu pozyskanego doświadczenia w ramach uczelni, a także na zewnątrz niej. Potwierdza to istotne znaczenie identyfikacji osób zatrudnionych w szkole wyższej z jej misją.

Dalszą odrębnością uczelni w stosunku do innych organizacji jest niezbędność zewnętrznej kontroli realizowanych celów i misji. Kontrola ta będzie się umacniać, a nie ulegać rozluźnieniu. Chodzi tu głównie o zewnętrzną ocenę jakości świadczonych usług, dokonywaną przez:

- Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz powołaną ostatnio Państwową Komisję Akredytacyjną;
- władze regionalne (państwowe i samorządowe), coraz bardziej zainteresowane rozwijaniem kapitału intelektualnego;
- akredytację środowiskową.

Zewnętrzna ocena jakości będzie dokonywana w skali międzynarodowej, w następstwie globalizacji szkolnictwa wyższego (na przykład akredytacja w skali międzynarodowej, różne formy licencjonowania, franchisingu itd.).

Wreszcie, odrębnych cech szkół wyższych dopatruje się w ich stosunku do interesariuszy. Z jednej strony, ich wymagania i egzekwowanie tych wymagań względem uczelni będą coraz bardziej znaczące. Płacący bowiem za usługi edukacyjne staną się klientelą bardziej wymagającą. Zarówno wśród studentów, jak i potencjalnych pracodawców wzrośnie zainteresowanie wiedzą i umiejętnościami (a nie tylko dyplomem). Uczelnie będą musiały w znacznie większym zakresie niż obecnie współpracować z różnymi grupami interesariuszy i na nich wpływać. Do tego tematu jeszcze powrócę.

Orientacja marketingowa uczelni

Coraz istotniejszym warunkiem przetrwania i uzyskania sukcesu będzie orientacja marketingowa uczelni. Dlatego też poświęcę jej nieco więcej miejsca, nawiązując do jakości kształcenia.

Intensyfikacja konkurencji na rynku usług edukacyjnych oraz internacjonalizacja tych usług uświadomi prawdopodobnie młodzieży akademickiej, iż nie jest ona skazana na kontynuowanie studiów w danej uczelni oraz umocni pragnienie dowartościowania przez trafny jej wybór. Powiększy się więc dysonans między wymaganiami studentów a możliwościami zaspokojenia tych wymagań przez usługi wybranej szkoły wyższej. Wynikać to także będzie z:

- poprawy informacji o usługach świadczonych przez konkurencyjne uczelnie;
- zwiększonych wymagań względem jakości usług, w tym głównie wiedzy i umiejętności nabywanych w trakcie studiów;
- dewaluacji dyplomu na rzecz oceny społecznej (głównie przez potencjalnych pracodawców) poziomu kształcenia w danej szkole wyższej.

Można sądzić, że niskie wymagania stawiane studentom oraz mierna jakość studiów nie będą generowały wyższych zysków. Nastąpi natomiast oczyszczenie rynku z niesprawnych uczelni.

Orientacja marketingowa szkół wyższych nie ma istotnych odrębności względem innych organizacji. Warto jednak zwrócić uwagę na pewne cechy tej orientacji szczególnie istotne dla uczelni.

Po pierwsze, niezbędne staje się wyraźne określenie rynku (rynków) docelowego (docelowych), z uwzględnieniem wszystkich jego (ich) uwarunkowań nie tylko w krótkim, ale głównie w długim okresie. Powinno to być punktem wyjściowym do określenia misji uczelni, jej celów oraz strategii. Dlatego niezbędne jest systematyczne pozyskiwanie oraz przetwarzanie informacji rynkowych, ich odpowiednia dystrybucja wśród pracowników szkół wyższych, a także popularyzacja orientacji i celów marketingowych. Na przykład niezbędne są studia odnoszące się do potrzeb, percepcji, preferencji i usatysfakcjonowania rynków docelowych, na które jest lub może być ukierunkowana działalność uczelni.

Po drugie, programy kształcenia formułowane i adresowane na rynki docelowe oraz ich realizacja powinny być oceniane i uruchamiane z myślą o sukcesie marketingowym, a także wsparte doradztwem i pomocą w zakresie promocji, odpowiedniej polityki cen i pozyskiwania funduszy.

Po trzecie, konieczne jest zapewnienie komunikacji w ramach uczelni z uwzględnieniem jednostek administracyjnych, dydaktycznych i badawczych oraz z jej otoczeniem, a zwłaszcza ze wszystkimi grupami jej interesariuszy. Sądę, że warto zwrócić uwagę na niektóre aspekty udoskonalenia wspomnianej komunikacji. Zarówno w państwowych, jak i niepaństwowych szkołach wyższych komunikacja w ramach uczelni jest jednym z najsłabszych ogniw zarządzania. Składa się na to kilka przyczyn, a mianowicie:

- kierownictwo uczelni niepaństwowych nie jest na ogół zainteresowane rozwijaniem zintegrowanego systemu kształcenia, wymagającego kłopotliwych oraz kosztownych zabiegów koordynacji i uzgodnień;
- ograniczona decentralizacja i demokratyzacja zarządzania nie sprzyja poziomym powiązaniom komunikacyjnym;
- obowiązki dydaktyczne ograniczają się na ogół do realizacji określonej liczby zajęć, nie obowiązuje koordynacja treści i metod kształcenia oraz wymagań z innymi wykładowcami;
- kontakty między nauczycielami akademickimi są bardzo ograniczone, gdyż są to na ogół osoby dojeżdżające lub zaangażowane w innych uczelniach na pierwszym etapie;
- w szkołach wyższych w ograniczonym zakresie prowadzone są badania satysfakcjonowania studentów bądź wyniki tych badań nie są wykorzystywane w zarządzaniu uczelnią²;
- do rzadkości należy wiązanie dydaktyki z badaniami;
- zakres konsultowania studentów przez personel dydaktyczny jest wielce ograniczony, tym powiązaniom komunikacyjnym nie sprzyja duża liczebność studentów na wykładach, a także znaczna absencja na zajęciach dydaktycznych.

Coraz większego znaczenia nabiera wizerunek społeczny uczelni. Poszczególne osoby kształtują ten wizerunek przez własne postrzeganie szkoły, w tym także oparte na doświadczeniu uzyskanym w efekcie kontaktów z uczelnią i korzystania z jej usług oraz na oczekiwaniach względem tych usług. W znacznej mierze wizerunek ten jest formowany przez opinie innych osób, wyrażane coraz częściej w środkach masowego przekazu. Naturalnie wizerunek społeczny nie jest prostą sumą wizerunków indywidualnych. Wzrasta znaczenie marki szkoły, której wykorzystanie umożliwia zwiększenie skali między innymi poprzez różne formy licencjonowania swych usług, na przykład za pośrednictwem certyfikacji dyplomów (por. Minkiewicz, Macioł 2001). Postrzeganie szkoły wyższej przez pryzmat pozytywnego odnoszenia się do jej akceptowanej społecznie marki nabiera coraz większego znaczenia. Nic więc dziwnego, że różne sposoby wyróżnienia uczelni, zwłaszcza poprzez jakość, odgrywają istotną rolę w jej strategii (por. Kaleta 2001). Dlatego też inwestowanie w markę uczelni nabiera coraz większego znaczenia. Wydaje się, iż doceniają to także polskie niepaństwowe szkoły wyższe (por. Balicki 2001).

Dla uczelni coraz większego znaczenia nabiera komunikacja z otoczeniem³. Chodzi tu zarówno o przekazywanie informacji do poszczególnych grup interesariuszy, jak i pozyski-

² Na przykład formułowanie i wykorzystywanie wniosków wynikających ze studenckich ocen zajęć dydaktycznych należy do wyjątków. Oceny te ponadto są dokonywane w nielicznych tylko uczelniach, nie mówiąc już o wątpliwej poprawności metodycznej tych analiz.

³ Chodzi przede wszystkim o dane dotyczące: obecnego i potencjalnego zakresu oddziaływania przestrzennego z podziałem na strefy tego wpływu, ze szczególnym uwzględnieniem informacji demograficznych; głównych konkurentów w regionie oddziaływania i spoza tego regionu; rynków docelowych wyodrębnionych na podstawie w miarę homogenicznych cech podstawowych grup nabywców (na przykład status zawodowy i dochodowy rodziców) oraz podstawowych grup interesariuszy. Ważne są także te dane o makrootoczeniu, które mają istotny wpływ na działalność uczelni.

wanie od nich informacji⁴. Na około czterdzieści wizytowanych uczelni tylko w około 20% można było pozyskać zadowalające informacje o otoczeniu (między innymi o różnych grupach interesariuszy). Szkoła wyższa powinna opracować własny system informacji marketingowej stanowiącej „zbiór źródeł i procedur, które umożliwiają jej kierownictwu uzyskanie aktualnych informacji o tendencjach i zmianach zachodzących w otoczeniu” (por. Kotler, Fox 1985, s. 54).

Po czwarte, pozyskiwane informacje marketingowe, po odpowiednim ich przetworzeniu, powinny stanowić podstawowe przesłanki krótkookresowych, a zwłaszcza długookresowych (strategicznych) decyzji marketingowych.

Ograniczę się do zaznaczenia dwóch grup decyzji, a mianowicie związanych z pozycjonowaniem uczelni oraz różnicowaniem jej działalności. Decyzje sprzyjające trafnemu pozycjonowaniu szkoły wyższej powinny jej zapewnić przewagę konkurencyjną na rynkach docelowych. Wymaga to ustalenia:

- atrakcyjności własnego portfolio względem rynku docelowego oraz obecnej i potencjalnej konkurencji;
- zdefiniowania wiodących produktów (na przykład programów studiów, specjalności), które zapewnić mogą sukces;
- ustalenia cechy (cech) wyróżniającej uczelnię, stanowiącej jej *differentia specifica*;
- sposobów pozycjonowania oraz działań, które zapewnią jej przewagę konkurencyjną na poszczególnych rynkach docelowych.

Te – jak się wydaje, zrozumiałe – sugestie wymagają kilku słów komentarza. Ograniczona, jak dotychczas, konkurencja nie skłania uczelni do zaznaczania swojej odrębności. Nie sprzyja temu również nadmiernie rozbudowane minimum programowe, a także brak samodzielności studentów w zakresie definiowania specjalności oraz niestosowanie selekcji przy naborze i w trakcie studiów⁵.

Trafne pozycjonowanie jest utrudnione przez nieznamość swego wizerunku społecznego, a także przez nieprzewodzenie badań poziomu jakości usług uczelni.

Dalszą przeszkodą dla pozycjonowania jest niedostateczne przeprowadzanie analizy konkurencji. Jeśli nawet takie analizy są prowadzone, ograniczają się na ogół do najbliższego obszaru działania lub terenu objętego projektowaną ekspansją (na przykład

⁴ Można tu wymienić informacje i rezultaty kontaktów z następującymi grupami interesariuszy: szkolnictwo średnie (jak dotychczas – zupełny brak lub niedostateczna komunikacja); potencjalni pracodawcy (niektóre uczelnie rozwinęły zadowalającą współpracę); absolwenci (komunikacja ta została zapoczątkowana jedynie w nielicznych uczelniach); potencjalni donatorzy (sponsoring znajduje się dopiero w fazie początkowej, choć niektóre szkoły wyższe wykazują tutaj znaczną inicjatywę); samorząd terytorialny, organy administracji, instytucje społeczne (w przypadku większości uczelni współpraca ta budzi istotne wątpliwości); środki masowego przekazu oraz inne środowiska opiniotwórcze (aktywność szkół wyższych jest na tym polu zadowalająca).

⁵ Przeprowadzona analiza około 40% folderów uczelni niepaństwowych, a także akademii ekonomicznych i wydziałów ekonomicznych lub zarządzania uniwersytetów wykazuje, że wprawdzie podkreśla się pozytywne cechy szkół wyższych oraz opisuje ich ofertę dydaktyczną, ale równocześnie brakuje wystarczającego wskazania na te cechy oferty szkoły, które mogą ją pozytywnie wyróżnić od innych uczelni. Brakuje na ogół wyraźnego podkreślenia swojej *differentia specifica* w poszczególnych obszarach działalności. Do wyjątków należały prospekty, w których podkreślano, jakie potencjalne rynki docelowe są szczególnie preferowane. W mury uczelni niepaństwowych zaprasza się wszystkich, wskazując, bardziej lub mniej otwarcie, że selekcja kandydatów, jeśli w ogóle zaistnieje, na pewno będzie bardzo łagodna. Wspólną cechą prawie wszystkich folderów uczelni niepaństwowych jest ukierunkowanie na przeciętnego, a nawet miernego studenta, z delikatnym wskazaniem, że uzyskanie dyplomu prawdopodobnie nie będzie narażać na trudności. W przypadku szkół o uprawnieniach jedynie licencjackich zapewnia się zwykle, że uzyskanie magisterium będzie ułatwione.

w związku z zakładaniem filii lub nowej szkoły wyższej). W małym natomiast zakresie uwzględnia się konkurencję pośrednią – zwłaszcza uczelnie oddalonych, ale atrakcyjnych dla potencjalnych studentów z regionu bezpośredniego oddziaływania. Prawie zupełnie nie przeprowadza się analiz porównawczych z innymi uczelniami, szczególnie tymi, które mogą być przyjmowane za wzorzec (*benchmarking*). Podkreślam to, gdyż metoda ta jest coraz częściej wykorzystywana w innych krajach⁶. Przypisuje się natomiast dużą rolę rankingom przeprowadzanym przez różne czasopisma. Szkoły wyższe podejmują zatem starania, żeby uzyskać wysoką pozycję w tych rankingach, nie zwracając uwagi na stosowane w nich kryteria, które na ogół nie pozwalają na właściwy pomiar jakości kształcenia.

Trzeba dodać, że ograniczona ciągle konkurencja nie sprzyja jej docenianiu w strategii rozwojowej. Dotychczasowe działania uczelni ograniczają się do utrzymania uprzywilejowanej pozycji na terenie swej ekspansji, głównie poprzez utrudnianie wejścia innym szkołom wyższym. Wywiady z kierownictwem uczelni, ich wizytacje oraz inne formy obserwacji skłaniają do smutnej konstatacji, że konkurujące na terenie swego bezpośredniego działania niepaństwowe szkoły wyższe na ogół nie współpracują ze sobą, nie mówiąc już o konsolidacji i różnych formach aliansów strategicznych. Naturalnie utrudnia to podniesienie poziomu ich jakości.

Decyzje związane z różnicowaniem działalności są nader często podejmowane przez uczelnie niepaństwowe. Można nawet wyrazić pogląd, że nierzadko jest ono nadmierne względem popytu na rynkach docelowych. Niekiedy są to działania pozorne, mające na celu ukazanie stale wzbogacanej oferty dydaktycznej. Często stanowią one przykrywkę dla ubogiej propozycji zajęć dydaktycznych „do wyboru” i samodzielnego określenia przez studenta własnej specjalizacji. Na pewno jednak zdolność dostosowawcza niepaństwowych szkół wyższych do zmian rynku jest bardzo wysoka. Ilustracją tego może być niesłychana ekspansja tych uczelni w tworzeniu specjalności i kierunków z zakresu informatyki.

W odniesieniu do uczelni niepaństwowych można zauważyć niewystarczającą modyfikację oferowanych usług edukacyjnych. Ogranicza to nie tylko podnoszenie poziomu ich jakości, ale także warunki tworzenia, na odpowiednim poziomie, nowej oferty dydaktycznej oraz uzasadnionej społecznie ekspansji terytorialnej. Jak dotąd, podstawową siłą sprawczą rozwoju ilościowego stanowią motywy komercyjne, ograniczając równocześnie rozwój jakościowy.

Obecnie decyzje związane z różnicowaniem działalności uczelni polegają głównie na:

- oferowaniu nowych produktów w postaci zwiększania liczby wydziałów, kierunków studiów i specjalności;

⁶ Metoda ta ma szczególne zastosowanie w analizie porównawczej jakości studiów. Wyróżnia się: „wewnętrzną analizę porównawczą” (*internal benchmarking*), na przykład duże szkoły wyższe o kilku kampusach; „zewnętrzną analizę porównawczą uczelni znajdujących się względem siebie w sytuacji konkurencyjnej” (*external competitive benchmarking*); „zewnętrzną analizę porównawczą opartą na współpracy uczelni” (*external collaborative benchmarking*); „zewnętrzną międzyuczelnianą analizę porównawczą osiągnięć w zakresie jakości studiów” (*external transindustry-best-in class benchmarking*), o szczególnym znaczeniu dla udoskonalenia studiów znajdujących się już na wysokim poziomie, oraz „odgórną analizę porównawczą jakości studiów” (*implicit benchmarking*), inicjowaną przez instytucje zewnętrzne względem uczelni, jak na przykład środki masowego przekazu czy komisje akredytacyjne (por. Schofield 1998). Sądzę, że metodę tę należy propagować, gdyż może ona być wielce użytecznym narzędziem w szkołach biznesu (*Total Quality Management*), a także znaleźć zastosowanie przez organy zewnętrzne, zwłaszcza te, które finansują uczelnie lub też zajmują się ich rankingiem. Podkreślam to, gdyż ranking dokonywany obecnie przez różne środki masowego przekazu budzi istotne zastrzeżenia metodologiczne i ma wątpliwą wartość poznawczą.

– ekspansji terytorialnej poprzez zakładanie filii, wydziałów zamiejscowych, terenowych punktów konsultacyjnych itp.

Sądzę, że te działania mogą przynieść rezultaty jedynie w krótkim okresie. Jest to typowa ekspansja oparta na rozwoju ilościowym. Nie kwestionuję jej w uzasadnionej sytuacji rynku i przy zapewnieniu niezbędnych zasobów, zwłaszcza kapitału intelektualnego. Podstawowe jednak znaczenie ma różnicowanie, w rezultacie którego podnosi się jakość oferowanego produktu. Są to nierzadko mało zauważalne zmiany, najczęściej różnych elementów łańcucha wartości dodawanych do podstawowego produktu (dotychczasowej oferty dydaktycznej).

Niestety, obserwacja dynamicznego rozwoju sektora uczelni niepaństwowych nie napawa optymizmem. Biorąc pod uwagę postęp edukacji ekonomicznej w państwach wysoko rozwiniętych oraz duże nachylenie krzywej doświadczenia krajowych uczelni niepaństwowych, istniejąca luka edukacyjna nie ulega niwelacji, ale poszerza się. W przedstawionym poniżej zestawieniu ujęto różne elementy składające się na jakość usług edukacyjnych, których ewolucja została poddana obserwacji. Dla każdego z tych elementów podaje się ocenę ujemną (–), dodatnią (+) lub neutralną (0). Oczywiście zdaję sobie sprawę z pewnego woluntaryzmu tych ocen. Nie uwzględnia się ponadto wag poszczególnych zmiennych. Okres działania uczelni poddanych obserwacji był zróżnicowany. Dlatego podane rezultaty traktować należy jedynie jako opinię opartą na uzyskanym doświadczeniu i obserwacjach. Negatywne konstatacje odnoszą się do obrazu przeciętnego. Istnieją oczywiście uczelnie, w których jakość kształcenia wyraźnie się podnosi. Oto oceny ewolucji poszczególnych zmiennych jakości edukacji:

- kwalifikacje kandydatów na studia: –1 (zwiększenie masowości studiów wyższych, bez odpowiedniego przygotowania do nich młodzieży i przeprowadzania selekcji przy naborze);
- udział studentów trybu dziennego w ogólnej ich liczbie: –1 (czynnikiem szczególnie obniżającym poziom absolwentów jest wzrastający udział studiujących w trybie zaocznym na uzupełniających studiach magisterskich);
- ewolucja treści kształcenia zgodna z tendencjami światowymi: –1;
- zintegrowany program kształcenia: –1;
- koordynacja treści kształcenia: –1;
- oferta przedmiotów do wyboru: –1;
- dostosowanie doboru kadry dydaktycznej do zakresu treściowego programu studiów: –1 (wynika to zarówno z braku osób o kwalifikacjach adekwatnych dla kierunków ekonomicznych, jak i kierowania się w doborze nie specjalizacją, ale stopniami naukowymi w celu uzyskania odpowiednich uprawnień);
- konsultacje studentów oraz ich skłonność do korzystania z konsultacji: –1 (niskie wymagania, ograniczona liczba prac domowych, niedostateczne zainteresowania studentów, brak identyfikacji części kadry z uczelnią);
- rozbudzenie zainteresowań studentów oraz podnoszenie ich skłonności do samodzielnego studiowania: –1;
- zapoznavanie się z literaturą pogłębiającą studia: –1;
- dostęp do literatury oraz innych źródeł informacji rozszerzających studia i umożliwiających napisanie pracy dyplomowej lub magisterskiej: 0;
- uczestniczenie studentów w wykładach: –1;

- aktywne metody kształcenia: +1 (przy bardzo niskim poziomie wyjściowym);
- zastosowanie oryginalnych własnych przypadków: +1;
- komputeryzacja uczelni: +1;
- wyposażenie sal dydaktycznych: +1;
- warunki lokalowe: +1;
- sprawność techniczno-organizacyjna zarządzania uczelnią: +1;
- demokratyzacja zarządzania uczelnią: -1;
- społeczne życie studenckie: +1;
- wychowanie fizyczne – sport: +1.

Optymistyczny akcent tej smutnej enumeracji polega jedynie na ukazaniu szerokiej gamy możliwości dyferencjacji w wyniku podnoszenia jakości poszczególnych elementów łańcucha wartości dodawanych do oferty dydaktycznej.

Współpraca z biznesem

Współpraca z biznesem może być istotnym czynnikiem sprawczym przetrwania i rozwoju uczelni. Wynikać to będzie przede wszystkim z:

- podniesienia roli weryfikacji jakości kształcenia przez przedsiębiorców i menedżerów;
- ograniczenia znaczenia dyplomu dla uzyskania pracy na rzecz posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw rozwijanych przez daną uczelnię;
- zwiększenia zainteresowania biznesu studentami i przebiegiem ich studiów w związku z istotną rolą kapitału intelektualnego w sukcesie przedsiębiorstwa oraz niezbędnością kształcenia specjalistycznego przyszłych pracowników;
- wzrostu oferty różnych szkoleń prowadzonych przez uczelnię w konsekwencji niezbędności kształcenia ustawicznego i kontrolowanego przez przedsiębiorstwa;
- wkładu praktyki gospodarczej w proces kształcenia poprzez: weryfikację pragmatyczną nabytej wiedzy (na przykład praktyki studenckie i warsztaty organizowane przez przedsiębiorstwa), stworzenie warunków do syntezy i uogólnień opartych na materiale empirycznym (na przykład udostępnienie danych potrzebnych do prac dyplomowych czy opracowania przypadków) oraz udział wybitnych praktyków w procesie dydaktycznym;
- podniesienia znaczenia sponsorowania sektora szkolnictwa wyższego przez przedsiębiorstwa i samorząd gospodarczy za pośrednictwem finansowania badań i szkoleń, pomocy stypendialnej oraz różnych form dotacji (coraz większą rolę odgrywać w tym będą absolwenci uczelni).

Niestety, obecna sytuacja w tej dziedzinie jest daleka od zadowalającej; jest to następstwem wielu barier, których usunięcie nie będzie łatwe. Ze strony szeroko pojętego biznesu do podstawowych ograniczeń można zaliczyć:

- przewagę myślenia operacyjnego nad strategicznym, które nie sprzyja inwestowaniu w kapitał intelektualny;
- niechęć do zmiany pokoleniowej kadry menedżerskiej, zwłaszcza w przedsiębiorstwach państwowych lub z większościowym kapitałem skarbu państwa;
- kierowanie się kryteriami pozamerytorycznymi (między innymi politycznymi), głównie w doborze osób na stanowiska w organizacjach państwowych i samorządu terytorialnego;

- z niewielkimi wyjątkami brak zaufania przedsiębiorstw zagranicznych lub z przewagą kapitału zagranicznego do edukacji uzyskiwanej w polskich uczelniach⁷;
- niewystarczające zainteresowanie potencjalnymi kandydatami na pracowników już w trakcie odbywania przez nich studiów⁸;
- odczytywanie przez znaczną część przedsiębiorców i menedżerów wyższego wykształcenia poprzez dyplom, co stanowi jeden z powodów istnienia tylu miernych uczelni;
- brak umiejętności sprecyzowania uzasadnionych wymagań pod adresem szkolnictwa wyższego⁹;
- niedostateczne zainteresowanie przedsiębiorców i menedżerów współpracą z uczelniami oraz niedostrzeganie w niej własnych korzyści (por. Pawłowski 1999)¹⁰;
- trudności w pozyskaniu wystarczającej liczby miejsc praktyk studenckich, a ponadto negatywna ocena tych praktyk przez studentów (por. Dietl, Sapijaska 2000; Drogosz-Zabłocka 2001);
- niewystarczające poczucie odpowiedzialności nowej warstwy przedsiębiorców i menedżerów za wykształcenie następców.

Ostatnia z barier współpracy występujących po stronie biznesu wymaga kilku słów komentarza. Jest zrozumiałe, że tworząca się dopiero, zdeintegrowana społecznie warstwa przedsiębiorców i menedżerów o niskim statusie społecznym oraz ograniczonym wpływie na porządek instytucjonalny nie odczuwa potrzeby przejęcia na siebie tej odpowiedzialności. Nie można zresztą tego oczekiwać od menedżerów przedsiębiorstw z przewagą kapitału skarbu państwa czy też poddawanych prywatyzacji oraz restrukturyzacji. Trudno też tego wymagać od firm opartych na kapitale zagranicznym. Pozostają więc małe i średnie przedsiębiorstwa sektora prywatnego. Jest to ten sektor gospodarki, z którego środowiska wywodzi się około 50% studentów uczelni niepaństwowych. W znacznej części rodzice tej młodzieży nie mają wykształcenia wyższego i nie doceniają znaczenia poziomu jego jakości dla sukcesów pokolenia, które ich zastąpi. Jest charakterystyczne, że wyraźny nacisk na obniżenie wymagań egzaminacyjnych generowany jest nie tylko przez studentów, lecz również przez rodziców. Uważam, że jak dotychczas, kierownictwo i personel dydaktyczny niepaństwowych szkół

⁷ Preferowani są absolwenci zagranicznych uczelni lub szkoleń, zwłaszcza amerykańskich. Młodzi pracownicy są edukowani w uniwersytetach korporacyjnych. W nie za długim czasie konkurencja zagranicznych szkół wyższych stanie się bardziej znacząca, i to między innymi dzięki szkoleniom organizowanym w Polsce.

⁸ Do wyjątków należą tu nieliczne przedsiębiorstwa, zwłaszcza zagraniczne, poszukujące studentów o określonych cechach psychofizycznych, umiejętnościach i wynikach kształcenia. Zainteresowanie to ogranicza się jedynie do kilku przodujących uczelni, głównie warszawskich.

⁹ Odnotować tu jednak należy zdecydowany postęp, zwłaszcza u światłej części przedsiębiorców i menedżerów (por. Gołębiowski, Maj 2001). Równocześnie jednak dezintegracja społeczna tej warstwy oraz wielce ograniczony wpływ na decyzje władzy wykonawczej i ustawodawczej nie sprzyjają sprecyzowaniu spójnych oczekiwań pod adresem wyższej edukacji ekonomicznej.

¹⁰ Przedstawiciele biznesu nie upatrują własnego dowartościowania i nobilitacji poprzez kontakty z uczelnią. Nie dostrzega się promocji firmy przez udostępnienie informacji dla opracowania studiów przypadków, referatów czy prac dyplomowych. Osoby, które odniosły sukces w biznesie niechętnie dzielą się swoimi doświadczeniami za pośrednictwem wykładów gościnnych w uczelniach. Przemienność karier menedżerskich i edukacyjnych należy do rzadkości, podobnie jak sponsorowanie szkolnictwa wyższego przez biznes. Badania w uczelniach finansowane przez firmy mają marginalne znaczenie. Ograniczony jest zakres dodatkowych usług edukacyjnych świadczonych przez szkoły wyższe dla miejscowych przedsiębiorstw. Zainteresowanie życiem intelektualnym miejscowej uczelni (na przykład udział w organizowanych konferencjach naukowych czy odczytach) jest zupełnie śladowe.

wyższych nie czyni wystarczających starań, by pozyskać tę grupę interesariuszy, zwłaszcza w uczelniach o lokalnym zasięgu oddziaływania¹¹.

Sądzę, że jest tu miejsce dla inicjatyw uczelni, które ułatwią utworzenie zintegrowanej warstwy przedsiębiorców i menedżerów. Można tu między innymi wskazać na:

- zintensyfikowanie pozyskiwania rodzin młodzieży studiującej do uczestnictwa w różnych imprezach organizowanych przez uczelnie;
- rozwijanie współpracy z absolwentami zarówno bezpośrednio, jak i za pośrednictwem stowarzyszeń absolwentów;
- zakładanie przy uczelniach różnych klubów, w których organizowane spotkania, a zwłaszcza dyskusje i odczyty, mogłyby przyciągnąć przedstawicieli miejscowego biznesu;
- tworzenie ośrodków konsultacyjnych dla miejscowego biznesu, co może istotnie owocować w przyszłości, nawet jeśli w krótkim okresie nie przynosi korzyści materialnych;
- udział w inicjatywach tworzenia i rozwijania inkubatorów małych przedsiębiorstw, głównie w dziedzinie szkolenia przyszłych przedsiębiorców; prowadzenie badań, a także sporządzanie ekspertyz na potrzeby oraz na zlecenie miejscowych organizacji.

Niestety, ten ostatni postulat długo jeszcze nie będzie realizowany w znaczącym zakresie. Potencjał naukowo-badawczy niepaństwowych szkół wyższych jest bowiem bardzo niski. Jednokierunkowy charakter tych uczelni utrudnia podejmowanie szerszych studiów przydatnych w regionie. Co ważniejsze, z jego potrzebami nie jest zidentyfikowana dojeżdżająca w większości kadra dydaktyczna.

Można jeszcze dodać, że uczelnie niepaństwowe są bardzo aktywne w zakresie organizowania różnych szkoleń dla praktyków. Z małymi jednak wyjątkami nie są one trwałą podstawą współpracy z biznesem. Wynika to z wyłącznie komercyjnego ukierunkowania tych szkoleń oraz z pozornej nobilitacji absolwentów. Temu ostatniemu często służą różne szkolenia organizowane przy współpracy z partnerami zagranicznymi oferującymi certyfikaty ukończenia studiów nie dające żadnych uprawnień na rynku pracy. Dobrym przykładem mogą być wątpliwej wartości, w wielu uczelniach, tak zwane studia *Master of Business Administration*, nie mówiąc już o zaocznych magisterskich studiach uzupełniających¹².

Rozwinięcie i pogłębienie różnych form kooperacji między uczelniami

Chodzi tu zarówno o skalę lokalną, jak i krajową oraz międzynarodową. Jak dotąd, w odniesieniu do uczelni niepaństwowych, szczególnie w skali lokalnej, ma ona marginalne znaczenie. Szkoły te wykazują się dużą aktywnością w pozyskiwaniu partnerów zagranicznych (studia MBA, wymiana studentów, wykładowcy zagraniczni, programy studiów). Znacznie mniej rozwinięta jest współpraca między uczelniami krajowymi. Najczęściej dotyczy ona przekazywania przez szkoły mające jedynie uprawnienia licencjackie swych absolwentów do uczelni o uprawnieniach magisterskich, w celu zrealizowania uzupełniających

¹¹ Nie spotkałem dotychczas uczelni prowadzącej systematyczne działania w kierunku pozyskania środowiska biznesu, z którego wywodzą się studenci. Ciągłe nie docenia się znaczenia szerzenia kultury ekonomicznej w środowisku, któremu ma ona służyć. Cały wysiłek jest natomiast ukierunkowany na pozyskanie przychylności znaczących przedsiębiorstw w regionie, które mogą zlecić uczelni szkolenia lub brać udział w jej sponsorowaniu.

¹² Jedynie część tych szkoleń (około 20%) odpowiada uniwersyteckim standardom jakości.

studiów magisterskich. Nie spotkałem się w ogóle ze współpracą uczelni, o podobnym profilu, działających w tym samym regionie. Co więcej, konkurencja poprzez jakość nie jest na ogół częstym zjawiskiem. Nawet jeśli istnieją bardziej trwałe związki między kilkoma uczelniami, szkoły te nie są w sytuacji konkurencyjnej. Nie ma zatem atmosfery dla procesu konsolidacji uczelni niepaństwowych. Tymczasem konsolidacja jest jednym z warunków przetrwania w sytuacji obecnego zatamowania rynku usług edukacyjnych niepaństwowych szkół wyższych. Jest ona niezbędna w związku z przewidywanym spadkiem popytu na ich usługi, brakiem wykwalifikowanej kadry nauczającej, zwiększeniem wymagań jakościowych ze strony potencjalnych pracodawców przyszłych absolwentów, niezbędnością zintensyfikowania własnych badań i rozwijania kadry naukowo-badawczej, a wreszcie podniesieniem własnej renomy.

Warto jeszcze odnotować, że na polskim rynku edukacyjnym będą się pojawiać nowi partnerzy, tacy jak przedsiębiorstwa, uczelnie zagraniczne oferujące swe usługi na rynku polskim (między innymi za pośrednictwem współczesnych technik informatycznych), uczelnie korporacyjne, agencje doradztwa w biznesie, komercyjne instytucje edukacyjne, środki masowego przekazu. Następuje coraz większa zbieżność programów i metod kształcenia zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Stwarza to warunki do rozwoju rynku, a równocześnie wymaga pozyskania zasobów i dywersyfikacji ryzyka. Zachodzi potrzeba rozszerzenia zakresu świadczonych usług i partycypowania w łańcuchu dodawanych usług. Wymaga to współpracy w celu zwiększenia skłonności do innowacji oraz dostępu do wiedzy, umiejętności i nowych usług. Tworzą się warunki do zwiększenia skali przez wykorzystanie marki uczelni i procesu licencjonowania, między innymi za pośrednictwem certyfikacji dyplomów (por. Minkiewicz, Macioł 2001).

Zwiększenie wkładu uczelni w tworzenie i rozwijanie „systemu uczącego” w regionie¹³

Jest to jednym z podstawowych czynników awansu cywilizacyjnego, kulturalnego i ekonomicznego regionu oddziaływania uczelni oraz jego znaczenia w ramach gospodarki globalnej (por. Duke 1999). Jeśli szkoła wyższa nie potrafi być stymulatorem „systemu uczącego” na obszarze oddziaływania, nie sprostą konkurencji w skali regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Oddziaływanie uczelni na środowisko lokalne ułatwia przechodzenie od społeczeństwa „przemysłowego” do „uczącego się” oraz rozwinięcie więzi społecznych, tak ważnych dla budowy społeczeństwa obywatelskiego (por. *Raport...* 2000).

Rozwój prywatnego sektora edukacji wyższej stanowi szansę dla rozwoju regionalnego, między innymi przez własne, niezależne od państwa finansowanie. Ma to szczególne znaczenie w warunkach ograniczonych w Polsce odrębności społeczności lokalnych. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że nawet w krajach o wyraźnym wsparciu przez rządy lokalnego oddziaływania uczelni, odnoszą one na tym polu ograniczone sukcesy (por. Biggs, Brighton, Clark 1996). Wyraża się jednak pogląd, że w przyszłości szkoły wyższe będą bardziej niż dotychczas powiązane ze swoimi regionami i od nich zależne (por. Duke 1999, s. 33).

W Polsce „uzależnienie” uczelni niepaństwowych od regionu jest szczególnie duże (sposób finansowania, znaczenie lokalnego popytu). Równocześnie scentralizowany i roz-

¹³ Por. szerzej Dietl 2000.

dęty zakres treści programowych kształcenia utrudnia dostosowanie do rynku lokalnego. Prawie nie ma w tym zakresie różnic między uczelniami.

Przeprowadzone badania, obserwacje i wizytacje uczelni niepaństwowych upoważniają do sformułowania kilku przyczyn ich wysoce niewystarczającego oddziaływania na różne grupy interesariuszy w regionie, a mianowicie:

- uczelnie mają ograniczoną wiedzę o obecnych oraz przyszłych wymaganiach i potrzebach klientów;
- podkreślają wprawdzie potrzebę i korzyści współpracy regionalnej, ale często oddegnują się od lokalnego charakteru swej działalności;
- przesłanki komercyjne górują nad poczuciem pełnienia misji regionalnej;
- zaangażowanie lokalne uczelni wynika często z doraźnej korzyści ze współpracy z miejscowymi instytucjami, a nie z przewidywań odnoszących się do perspektyw długookresowego rozwoju;
- skuteczność lokalnych usług edukacji wyższej dla pozostania absolwentów w regionie jest ograniczona, co więcej – edukacja ta (z powodu braku atrakcyjnych miejsc pracy) może się przyczynić do odpływu z regionu lepiej wykształconej kadry (por. Ratajczak 2000; Pawelek, Wanat 2000);
- tylko 20–30% absolwentów „prowincjonalnych” uczelni niepaństwowych pozostaje w regionie, uzyskując w nim pracę (na podstawie wywiadów przeprowadzonych w kilkunastu szkołach wyższych);
- często inicjowane są kierunki, formy i rozwiązania organizacyjne szkoleń przynoszące wprawdzie krótkookresowy zysk, ale w długim okresie ograniczające prestiż uczelni i aktywne oddziaływanie na miejscowe środowisko;
- występuje ukierunkowanie jednotematyczne, a także ograniczone przekazywanie wiedzy „niekonwencjonalnej” oraz wykraczającej poza „normalne systemy edukacji” (por. Kukliński 2000);
- potrzeby edukacyjne lokalnych struktur społeczno-gospodarczych rozmiągają się niekiedy z możliwościami uczelni, najczęściej zapotrzebowanie regionu jest bardziej zdywersyfikowane niż oferta szkoły wyższej;
- samorządy terytorialne oraz lokalne organy administracji państwowej na ogół okazują uczelniom niepaństwowym ograniczoną pomoc i zainteresowanie, to ostatnie ponadto dotyczy głównie podniesienia wskaźnika skolaryzacji, w mniejszym natomiast zakresie poziomu jakości kształcenia, choć można zauważyć chlubne wyjątki (por. Kawalko, Kowerski 2000; Piskurewicz 2000; Prusek 2000; Rzeszotarska 2000);
- istnieje mierne zainteresowanie miejscowego biznesu uczelniami „prowincjonalnymi”, do wyjątków należy ich wspieranie finansowe bądź współuczestniczenie w ich rozwoju lub promocji;
- obecne motywy wyboru uczelni przez młodzież, a częściowo także przez rodziców, nie sprzyjają działaniom w kierunku podnoszenia prestiżu uczelni, co stanowi niezbędny warunek zapewnienia w długim okresie jej znaczącej roli w regionie;
- kadra dydaktyczna, w tym nierzadko także rektorzy, często dojeżdża z odległych miast uniwersyteckich i nie jest powiązana swą tradycją rodzinną z obszarem bezpośredniego oddziaływania uczelni.

Enumeracja przyczyn niedostatecznego oddziaływania niepaństwowych szkół wyższych na region wskazuje zarazem na niezbędne kierunki przyszłych działań. Warto

dodać, że oddziaływanie lokalne szkoły wyższej może mieć charakter pasywny i aktywny. Ten pierwszy ujawnia się już w krótkim okresie i polega na stymulacji rozwoju regionu przez wpływ na dochody i zatrudnienie, w tym także przez inwestycje uczelni. Oddziaływanie aktywne ujawnia się zwykle w długim okresie, dynamizuje ono proces rozwoju regionalnego przez tworzenie sieci różnych instytucji oraz podnoszenie umiejętności społeczności lokalnej, jej aspiracji edukacyjnych oraz skłonności do innowacji (por. *The Response...* 1999).

Pasywne oddziaływanie na region, zwłaszcza uczelni „prowincjonalnych”, jest bardzo znaczące. Sądę nawet, że w przyszłości może ulec ono pewnemu ograniczeniu, na skutek zmniejszenia dynamiki inwestycji realizowanych przez niepaństwowe szkoły wyższe. Rezultaty pasywnego oddziaływania wyrażają się w:

- wzroście zatrudnienia w wyniku działalności uczelni (według przeprowadzonych obserwacji mnożnik wynosi około 1,7, co oznacza, że na każde 100 osób przyrostu zatrudnienia w uczelni lub w związku z jej inwestycjami w regionie zatrudnienie wzrasta o dalsze 70 osób¹⁴);
- przyroście dochodów lokalnej społeczności nie tylko w wyniku wspomnianego wyżej przyrostu zatrudnienia, ale także rozwoju dodatkowych usług, na przykład wynajmowania kwater studentom;
- podniesieniu jakości życia poprzez imponujące inwestycje realizowane przez uczelnie niepaństwowe¹⁵.

Jak wynika z rozważań przeprowadzonych w pierwszej części tego podrozdziału, wiele jest jeszcze do zrobienia w zakresie aktywnego oddziaływania uczelni na region. Inicjatywy w tej dziedzinie muszą znacznie wykraczać poza podstawowe usługi edukacyjne.

Poszerzenie i dywersyfikacja źródeł finansowania uczelni

Sądę, że w przyszłości wątpliwe jest finansowanie uczelni oparte wyłącznie na cennym studentów. Kosztochłonność bowiem tych studiów istotnie wzrośnie w wyniku:

- niezbędnego podniesienia jakości studiów;
- ograniczenia nadmiernej obecnie liczby studentów przypadających na jednego pracownika dydaktycznego;

¹⁴ W krajach Europy Zachodniej przyjmuje się mnożnik 1,5; w Polsce jest on jednak zdecydowanie wyższy. Oczywiście, są także miejscowości, w których ten wpływ jest szczególnie duży (por. Piskurewicz 2000; Prusek 2000).

¹⁵ Poprawa jakości życia społeczności lokalnej w wyniku tych inwestycji ma też aspekt kulturowy i cywilizacyjny. Można między innymi wskazać na: ułatwienie eliminacji szkodliwej dla środowiska działalności z terenów o dużej koncentracji ludności, zwiększenie funkcjonalności ośrodków handlowo-usługowych przez wprowadzenie w ich pobliże usług edukacyjnych, przywrócenie w kilku przypadkach historycznie ukształtowanych funkcji intelektualnych danej przestrzeni, zwiększenie estetyki zabudowy, ochronę wartości zabytkowej niektórych budynków, powstanie lokali, w których mogą się rozwijać inicjatywy intelektualne i kulturowe zaspokajające potrzeby społeczności lokalnej.

Informacje zebrane w 1999 roku w trzydziestu czterech szkołach wyższych (25% zbiorowości generalnej uczelni niepaństwowych i około 35% studiującej w nich młodzieży) oraz uogólnienie tych wyników na całą zbiorowość uczelni niepaństwowych z uwzględnieniem trafniejszej alokacji nakładów inwestycyjnych niż w uczelniach niepaństwowych i wskaźnika inflacji, dla celów porównawczych z sektorem państwowym można przyjąć wartość inwestycji uczelni niepaństwowych oferujących studia z zakresu nauk ekonomicznych w latach 1992–1999 na około 1,5 mld zł. Przewyższają one znacznie inwestycje uczelni państwowych poniesione w ostatnim dziesięcioleciu na rozwój kształcenia w zakresie ekonomii i zarządzania. Na temat wyników tych badań, z uwzględnieniem struktury rodzajowej nakładów oraz ich podziału w zależności od lokalizacji uczelni, por. Dietl (2000).

- uatrakcyjnienia warunków zatrudnienia, w związku z koniecznością rozwijania własnej kadry dydaktycznej i naukowej;
- podjęcia prac badawczych, które są niezbędnym warunkiem rozwoju szkoły wyższej;
- zwiększenia wariantów indywidualnych wyborów dydaktycznych studenta.

Naturalnie trzeba się liczyć z istotnym podwyższeniem czesnego. Szkoły, które utrzymują się na rynku, będą zatem musiały pozyskiwać studentów nie tylko jakością oferowanych usług, ale także sprawną i trafnie rozdzielaną pomocą stypendialną. Wspieranie przez państwo w tym zakresie wydaje się uzasadnione, powinno ono jednak być ograniczone tylko do uczelni wyróżniających się jakością studiów i wymaganiami względem studentów. W wyborze tych uczelni istotną rolę może spełnić nowo powołana Państwowa Komisja Akredytacyjna, a także akredytacja środowiskowa. Niezbędne jest pozyskiwanie pomocy stypendialnej z różnych źródeł. Moje dotychczasowe doświadczenie w przekazywaniu pomocy stypendialnej szkołom wyższym skłania do wyrażenia poglądu, że zadowalająca pomoc stypendialna dla studentów „prowincjonalnej” uczelni charakteryzującej się wysokim poziomem jakości świadczonych usług powinna w przyszłości obejmować około 20% studentów w całym okresie studiów. Przeciętne stypendium na jednego studenta może się kształtować w wysokości około 50% czesnego. Na pierwszym roku studiów stypendia powinny być wyłącznie socjalne, ograniczane sukcesywnie w następnych latach na rzecz stypendiów naukowych, przydzielanych na podstawie kryterium wyników w nauce¹⁶. Sądzę, że pomoc stypendialna oparta na środkach przekazanych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej nie powinna przekraczać 40% wartości funduszu stypendialnego uczelni. Pozostałe 60% powinno pochodzić ze środków wygenerowanych przez szkołę, a także z funduszy organizacji pozarządowych, samorządu gospodarczego, samorządu terytorialnego i zagranicznych środków pomocowych.

Uczelnie niepaństwowe wykazują dużą zapobiegliwość w pozyskiwaniu różnych środków finansowania swej działalności. Niestety, inicjatywy te nie są wystarczająco ukierunkowane na pozyskiwanie pomocy stypendialnej. Można mieć nadzieję, że ulegnie to drastycznej zmianie wraz z obniżeniem popytu na usługi edukacyjne. Warto jeszcze dodać, że w odniesieniu do uczelni „prowincjonalnych” istotnego znaczenia nabierają lokalne organizacje pozarządowe, i to nie tylko jako fundatorzy, ale także jako pomoc w trafnym rozdziale stypendiów socjalnych¹⁷. Państwowa pomoc stypendialna powinna być przyznawana

¹⁶ W uczelniach niepaństwowych zlokalizowanych w miejscowościach pozauniwersyteckich szczególnego znaczenia nabierają stypendia socjalne na pierwszym roku. W szkołach tych bowiem studiuje znacznie wyższy niż w uczelniach państwowych odsetek młodzieży pochodzącej ze środowisk o niskim wykształceniu oraz ze wsi (por. Dietl, Sapijaszką 2000; Dietl 2000). Młodzież ta, często powiązana z rodzinnym biznesem, nie jest skłonna studiować w mieście zbyt odległym od miejsca zamieszkania, gdyż niekiedy koszty utrzymania przekraczają tam wysokość czesnego w miejscowej uczelni. Stypendia socjalne mogą się przyczynić do zwiększenia skłonności do podejmowania studiów, i to dziennych. Obecnie bowiem młodzież ta studiuje przeważnie w trybie zaocznym. Badania oparte na statystyce masowej i wywiadach przeprowadzonych wśród studentów reprezentatywnej próby wykazują, że nierówności w dostępie do wyższego wykształcenia zwiększają się na niekorzyść młodzieży pochodzącej ze środowisk o niskim wykształceniu (czterokrotna różnica między osobami, których rodzice mają wykształcenie podstawowe i wyższe) oraz pochodzącej ze wsi i miast nawet o tym samym poziomie wykształcenia rodziców (różnica dwukrotna) (por. Domański 2000; Świerzbowska-Kowalik 2000). Jak dotąd stypendia socjalne, rozdzielane prawie wyłącznie w uczelniach państwowych, nie trafiają na ogół do tej młodzieży, która ich szczególnie potrzebuje i dla której mogą one stanowić podstawowy motyw podjęcia studiów.

¹⁷ Niestety, przydział pomocy oparty na formalnej dokumentacji zarobków rodziny studenta budzi poważne zastrzeżenia. Dlatego też Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, przechodząc do realizacji programu socjalnych stypendiów „pomostowych” przeznaczonych dla młodzieży pochodzącej ze środowisk wiejskich (głównie popegeerowskich oraz gospo-

w określonej relacji do środków uczelni oraz środków pozyskiwanych przez nią z pozarządowych źródeł zewnętrznych, (na przykład 50%).

Na zakończenie trzeba zwrócić uwagę na niezbędność zintensyfikowania sponsorowania prac badawczych, głównie ze strony biznesu. Ważne jest także uaktywnienie na rzecz tego sponsorowania członków powstających stowarzyszeń absolwentów.

Zaostrzenie i rozwinięcie kontroli wewnętrznej i zewnętrznej, urzędowej i środowiskowej oraz oceny jakości kształcenia

Daleko idąca autonomia oraz ograniczenie ingerencji zewnętrznej najlepiej służy rozwojowi dydaktycznemu i naukowemu uczelni. Musi jednak być spełniony podstawowy warunek, którym jest oddolny mechanizm podnoszenia jakości oferowanych usług. Jak dotąd, on nie istnieje, z wyjątkiem może kilku uczelni. Zresztą w szkołach akademickich sytuacja też pozostawia wiele do życzenia. Można jedynie mieć nadzieję, że z chwilą zaistnienia okoliczności sprzyjających konkurencji poprzez jakość istniejący obecnie stan poprawi się. Będzie to jednak proces długotrwały, poprzedzony wyeliminowaniem z rynku wielu szkół¹⁸.

Warto sformułować kilka postulatów i oczekiwań w tej dziedzinie:

- Organ wydający zezwolenie na uruchomienie uczelni, kierunków studiów, wydziałów, filii oraz na nadawanie stopni zawodowych i naukowych musi przejąć na siebie obowiązek wnikliwej kontroli wypełniania warunków udzielenia tego zezwolenia¹⁹.

- Organ ten powinien być władny do przyspieszonego zamknięcia uczelni w przypadku niewypełniania przez nią tych warunków lub też cofnięcia prawa nadawania stopni (na przykład licencjata lub magistra), gdyż to państwo przyjmuje na siebie odpowiedzialność za zasadność uprawnień, które daje ten stopień.

- Wydawanie zezwoleń jest nadmiernie zbiurokratyzowane, brak jest na ogół oceny jakościowej możliwości spełnienia przyjętych kryteriów, odnosi się to zwłaszcza do projektowanej kadry dydaktycznej.

- Nadmiernie rozbudowane minima programowe i zbyt liczne kierunki studiów nie pozostawiają miejsca na inwencję uczelni, ograniczając tym samym jej ocenę jakościową.

- Rozwój akredytacji środowiskowej może być istotną siłą sprawczą poprawy jakości, pod warunkiem jednak, że będzie powiązany z usprawnianiem i wprowadzaniem zarządzania poprzez jakość.

darstw indywidualnych), nawiązała współpracę z ponad dwudziestoma organizacjami lokalnymi (w skali gmin). Będą one typować kandydatów spośród wyróżniających się uczniów klas maturalnych, których nie stać na podjęcie studiów. Lokalne fundacje w niewielkim zakresie będą też finansowały przyznane stypendia.

¹⁸ Przewodniczenie lub uczestnictwo w kilkunastu zespołach oceniających w ramach Komisji Akredytacyjnej Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej „Forum”, a także inne wizytacje uczelni, pozwoliły mi na umocnienie poglądu, iż podstawowym motywem poddawania się akredytacji nie jest chęć podniesienia jakości oferowanych usług oraz usprawnienia lub zainicjowania „zarządzania przez jakość” (*Total Quality Management*). Chodzi natomiast o umocnienie swej pozycji na rynku lub pozyskanie określonych uprawnień, na przykład magisterskich.

¹⁹ W praktyce tak nie jest, a znaczna część uczelni nie spełnia tych warunków, na przykład profesorowie podani we wniosku w rzeczywistości nie prowadzą zajęć dydaktycznych, a minimum programowe nie jest w pełni realizowane, podobnie jak praktyki zawodowe.

Tworzenie oraz rozwój własnej kadry nauczającej i badawczej

Postulat ten nie wymaga szerszego uzasadnienia. Opieranie się na osobach dojeżdżających, nie identyfikujących się z uczelnią i środowiskiem, w którym ona działa, prędzej czy później doprowadzi do wyeliminowania z rynku. Tworzenie jednak własnej kadry jest procesem trwającym wiele lat, tym pilniejsze staje się przeznaczenie na ten cel istotnych zasobów materialnych oraz intelektualnych.

Uwarunkowania wynikające z systemu kształcenia

Akademicki charakter studiów

Studia kształcące młodzież na potrzeby biznesu mają charakter zawodowy bez względu na to, czy są realizowane w tak zwanej wyższej szkole zawodowej, czy też akademickiej. Hasło podane w tytule tego podrozdziału oznacza, iż należy dążyć do osiągnięcia takiego poziomu jakości, który by odpowiadał minimalnym wymogom stawianym w uczelniach państwowych typu akademickiego. Obecna sytuacja jest zgoła paradoksalna: państwo potwierdza ważność uzyskanego stopnia licencjata lub magistra, równocześnie nie dbając o „ładunek intelektualny” związany z tym stopniem w poszczególnych uczelniach. Sądzę, że w tej dziedzinie można wysunąć kilka sugestii.

- Należy zrezygnować z obecnych założeń odnoszących się do studiów binarnych, gdyż prawie 90% absolwentów wyższych szkół zawodowych podejmuje uzupełniające studia magisterskie (por. Dietl 2001; Wójcicka 2001). Nieomal wszystkie uczelnie tego typu planują lub czynią starania o pozyskanie uprawnień magisterskich, zresztą jest to tendencja wyraźna także w innych krajach (por. Wójcicka 2000). Społeczeństwo nie zaakceptowało tej formy studiów. Obecne studia zawodowe, o znacznej zawartości informacji wąsko specjalistycznych, a istotnym niedostatku wiedzy ekonomicznej i metodycznej, nie dają podstaw do kontynuowania studiów magisterskich. Dlatego też trzyletnie studia licencjackie powinny być wstępem do dalszych studiów. Wymaga to ograniczenia w programach treści zawodowo-specjalistycznych, a także zbyt licznych specjalizacji. Licencjaci rezygnujący z dalszych studiów mogą ukończyć w tej samej uczelni kursy specjalistyczne przygotowujące do określonego zawodu.

- W ramach przyjętego minimum godzin dydaktycznych trzeba wyeliminować te zajęcia, które jedynie uzupełniają braki szkoły średniej (na przykład dodatkowe godziny języków obcych). Zdarza się nawet, że są tworzone specjalizacje, których zadaniem jest uzupełnienie podstawowych braków średniego wykształcenia. Uruchomienie takich zajęć jest zasadne, ale tylko w ramach dodatkowych godzin.

- Uczelnie nie wykazują starań i nie stwarzają warunków do rozwinięcia zainteresowań studentów, dążności do samodzielnego studiowania oraz umiejętności i skłonności do uczenia się, a powinno to stanowić podstawowy atrybut szkoły wyższej. Można tu między innymi wskazać na prawie zerowy stan czytelnictwa wykraczającego poza obowiązujące podręczniki, nie mówiąc już o artykułach i książkach w językach obcych, czemu zresztą sprzyja ubóstwo zasobów bibliotecznych (por. Dietl, Sapijaszka 2000). Studenci w zbyt małym zakresie wykonują prace studialne poza zajęciami dydaktycznymi

(referaty, raporty, studia przypadków). Do rzadkości należy włączanie studentów do badań. Bezpośredni kontakt z wykładowcami poprzez konsultacje jest ograniczony, podobnie jak możliwość samodzielnego ukierunkowania studiów (na przykład marginalne znaczenie wykładów do wyboru).

Badania jako podstawowy warunek istnienia uczelni

Nie wymaga to szerszego komentarza. Ograniczę się więc do zwrócenia uwagi na kilka okoliczności:

- W ostatnich latach nastąpiła znaczna ekspansja wydawnictw uczelni niepaństwowych. Jest ona jednak głównie ukierunkowana na publikowanie materiałów dydaktycznych (podręczniki, skrypty, studia przypadków) oraz konferencyjnych. Mało jest natomiast opracowań monograficznych, zwłaszcza opartych na badaniach empirycznych.

- Awans naukowy młodych pracowników etatowych jest bardzo powolny. Do zupełnych wyjątków należą dysertacje doktorskie lub prace habilitacyjne. Wynika to zarówno z braku lub niedostatku miejscowej opieki naukowej, jak i z nadmiernego obciążenia dydaktycznego. Uczelnie niepaństwowe w celu uzyskania uprawnień zatrudniają kadrę profesorską, na ogół dojeżdżającą, często w podeszłym wieku, która w ograniczonym zakresie prowadzi zajęcia dydaktyczne. Działalność ta spada zatem na barki młodej kadry. Na przykład jej dłuższe urlopy naukowe są jedynie sporadyczne.

- Uczelnie te prawie zupełnie nie prowadzą projektów badawczych finansowanych przez Komitet Badań Naukowych lub instytucje zagraniczne.

- Studenci nie są na ogół włączani do prac badawczych, a badania zlecane przez biznes należą do rzadkości.

Pogłębienie źródeł informacji i wykorzystanie współczesnych technologii komunikacji

Przy ogólnie pozytywnej ocenie postępu w tej dziedzinie w uczelniach niepaństwowych, można sformułować kilka uwag.

- Podstawowa wątpliwość odnosi się do zbiorów bibliotecznych. W praktyce składają się one głównie z polskich podręczników. Brakuje natomiast prac monograficznych i czasopism, nie mówiąc już o literaturze zagranicznej. Na ogół nie są pozyskiwane źródła statystyczne oraz opracowania bibliograficzne. Krajowa i zagraniczna wymiana międzybiblioteczna prawie nie istnieje. Informacja biblioteczna jest wysoce niewystarczająca, i to nie tylko ze strony personelu bibliotecznego, ale także dydaktycznego. Sponsorowanie wydawnictw jest nader skromne, choć można by pozyskiwać bezpłatne publikacje z różnych instytucji.

- Wyposażenie w sprzęt audiowizualny i komputery oraz zapewnienie swobodnego dostępu studentów do Internetu są w pełni zadowalające. Często sytuacja w tej dziedzinie jest korzystniejsza niż w uczelniach państwowych. Wykorzystanie tych technik w zajęciach dydaktycznych nie jest jednak wystarczające. Ogranicza się ono zwykle do przedmiotów związanych z technologią informatyczną i rachunkowością finansową.

● Coraz częściej można spotkać inicjatywy wykorzystania Internetu jako „uczącej technologii”²⁰. Nie kwestionuję tych propozycji, pragnę jednak zwrócić uwagę na pewne ograniczenia stosowania tej formy kształcenia na odległość.

Doświadczenia innych krajów wykazały, że nowoczesna technologia informatyczna nie spowodowała spodziewanego obniżenia kosztów kształcenia (por. *E-Learning...* 2000). Sama technologia nie podnosi jakości edukacji. Niezbędna jest innowacyjność wykładowcy. Obserwacje przeprowadzone w kilkunastu uczelniach wykazały, że często występuje przewaga formy nad treścią. Istnieje tendencja do standaryzowania usług edukacyjnych opartych na Internecie, gdy tymczasem jego zaleta ma polegać na dostosowaniu do indywidualnych oczekiwań. Istotne ograniczenie stanowi często niska jakość materiałów dydaktycznych, których właściwe przygotowanie jest bardzo kosztowne i wymaga długiego czasu. Obawiam się, że barierą może być niechęć polskich studentów do uczenia się poza uczelnią (wskazuje na to niski poziom studiów zaocznych). Kształcenie przez Internet ma znacznie większe zastosowanie w naukach ścisłych niż na przykład w ekonomii czy zarządzaniu. Możliwości kształcenia interaktywnego są ograniczone. Często bowiem dopiero dyskusja prowokuje pytania słuchaczy, a wykładowca zmusza do tej dyskusji. Trafne pytania będą zadawać tylko wybitni studenci, a nie przeciętni.

● Ograniczony jest na ogół przepływ informacji o uczelni do młodzieży ze szkół średnich, a także do uczestników studiów (na przykład szczegółowe programy studiów, a niekiedy także materiały dydaktyczne).

Internacjonalizacja studiów

Sądzę, że w tej dziedzinie można zaobserwować pewien postęp²¹. Poziomu znajomości języków obcych jest coraz lepszy, ale wciąż niezadowalający. Następuje pewne zbliżenie programów i metod kształcenia do wymogów zagranicznych szkół biznesu. W większym niż poprzednio zakresie uwzględniana jest w nauczaniu problematyka zagraniczna, zwłaszcza Unii Europejskiej. Rozwinęły się nieco praktyki zagraniczne studentów. W dalszym ciągu natomiast marginalne znaczenie ma szkolenie kadry dydaktycznej za granicą.

Rozwijanie u studentów współodpowiedzialności za jakość kształcenia

Studenci nie są na ogół skłonni do przejęcia na siebie tej współodpowiedzialności. Niezbędne jest więc oddziaływanie nauczycieli akademickich na udoskonalenie percepcji wiedzy przez studentów, a także na ich osobowość i postawy. Równocześnie sami studenci muszą zadbać o zwiększenie efektywności studiów, również w aspekcie własnej przyszłej pozycji na rynku pracy. Trzeba się zgodzić z poglądem o powszechności wśród studentów takich zjawisk jak: marnotrawienie czasu, niska wydajność w nauce, bierne postawy, brak zainteresowania i niechęć do wzbogacania swojej wiedzy, unikanie lub brak umiejętności zdefiniowania własnych celów strategicznych, niechęć do przyjęcia odpowiedzialności etycznej (por. Polańska 2001).

²⁰ Jako przykład mogą tu posłużyć projekty kształcenia na odległość w Akademii Polonijnej w Częstochowie oraz w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu (por. Capiński, Pawłowski 2001).

²¹ Jest on dość wyraźny w stosunku do wyników badań, które były przeprowadzone w uczelniach niepaństwowych w 1995 roku (por. Dietl, Sapijaska 1996).

Selekcja przy naborze na studia oraz w ich trakcie

Jest to jeden z podstawowych warunków podniesienia jakości kształcenia. W praktyce w żadnej uczelni niepaństwowej nie ma selekcji przy naborze na studia. Tak zwane rozmowy kwalifikacyjne mają stwarzać jedynie pozory tej selekcji. Niestety, przesunięcie terminu wprowadzenia nowej matury wywrze bardzo negatywny wpływ na omawiany sektor szkolnictwa wyższego. Obecnie bowiem dość znaczna część młodzieży przyjmowana do niepaństwowych szkół wyższych w ogóle nie jest przygotowana do studiów i wymaga co najmniej rocznych kursów przygotowawczych. Na przykład brak egzaminu maturalnego z matematyki jest wielce naganny w przypadku osób pragnących studiować kierunki ekonomiczne.

Niestety, selekcja w trakcie studiów jest wysoce niedostateczna. W konsekwencji już teraz widoczny jest proces zwiększania rzeszy bezrobotnych za pośrednictwem uczelni, które przedkładają krótkookresowe cele komercyjne nad realizację swej misji.

Literatura

Balicki W. 2001

Jakość kształcenia a ekonomiczna efektywność uczelni niepaństwowej – sposoby przezwyciężania dylematu, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Biggs C., Brighton R., Clark R. 1996

UK Learning Alliances, „Industry and Higher Education”, vol.10, nr 1.

Capiński M., Pawłowski K. 2001

Magisterskie studia zaoczne na miarę wyzwań przyszłości – propozycja WSB-NLU, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Daumard P. 2001

Enterprise Culture and University Culture, „Higher Education Management”, vol.13, nr 3.

Davies J.W. 2001

The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities, „Higher Education Management”, vol. 13, nr 2.

Dietl J. 2000

Rola uczelni niepaństwowych w regionie, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Dietl J. 2001a

Kilka refleksji na zakończenie konferencji poświęconej jakości kształcenia, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Dietl J. 2001b

Kryzys studiów binarnych, „Forum Akademickie”, nr 2.

Dietl J., Sapijasza Z. 1996

Dylematy internacjonalizacji wyższych studiów zawodowych w szkołach biznesu, w: *Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy, perspektywy*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Dietl J., Sapijasza Z. 2000

Studia menedżerskie w uczelniach niepaństwowych w świetle badań empirycznych, w: *Jakość kształcenia, Konferencja Rektorów Uczelni Niepaństwowych*, Kraków.

Domański H. 2000

Selekcja ze względu na pochodzenie społeczne do szkoły średniej i na studia wyższe, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2.

Drogosz-Zabłocka E. 2001

Praktyki studentów studiów licencjackich i inżynierskich, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Duke Ch. 1999

Lifelong Learning. Implication for the University of the 21st Century, „Higher Education Management”, vol.11, nr 1.

E-Learning... 2001

E-Learning. The Partnership Challenge, OECD, Paris.

Gołębiewski M., Maj M. 2001

Kto nie maszeruje, ten ginie, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Jóźwiak J. 2001

Problemy budowania jakości uczelni, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Kaleta A. 2001

Jakość kształcenia jako element strategii rozwoju uczelni, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Kawałko B., Kowerski M. 2000

Misja Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu w regionie zamojskim, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Kotler Ph., Fox K.F.A. 1985

Strategic Marketing for Educational Institutions, Prentice-Hall Inc., Englewood, New Jersey.

Kukliński A. 2000

Edukacja jako podstawa rozwoju regionalnego XXI wieku, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Minkiewicz B., Macioł S. 2001

Certyfikacja dyplomów jako instrument zapewnienia jakości kształcenia, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Pawełek B., Wanat S. 2000

Opinie studentów WSPiM w Chrzanowie o możliwości zatrudnienia na lokalnym rynku pracy, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Pawłowski K. 1999

Współpraca między uczelniami i otoczeniem biznesu jako warunek pomnażania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, w: *Wyzwania Unii Europejskiej dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Piskurewicz J. 2000

Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku a region, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Polańska A. 2001

Współodpowiedzialność studenta za jakość swojej pracy na studiach, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Prusek A. 2000

Funkcje WSGiZ w restrukturyzacji subregionu mieleckiego, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Raport... 1999

Raport Komisji Edukacyjnej: Edukacja dla Europy, Komitet Prognoz „Polska 2000 plus” przy Prezydium PAN, Elipsa, Warszawa.

Ratajczak M. 2000

Nowe ośrodki szkolnictwa wyższego, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

[The] Response... 1999

The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs, OECD, Paris.

Rzeszotarska G. 2000

Szkoła wyższa a region – przypadek Wyższej Szkoły Zarządzania Nauk Społecznych w Tychach, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Schofield A. 1998

Benchmarking: An Overview of Approaches and Issues in Implementation, w: *Benchmarking in Higher Education. A Study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service*, UNESCO, Paris.

Świerzbowska-Kowalik E. 2000

Wyszkolenie środowisk rodzinnych i miejsce zamieszkania jako wyznaczniki szans na podjęcie studiów, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 16.

Wojciechowski T. 2001

Kilka pozadydaktycznych przyczyn kłopotów z jakością kształcenia w wyższych szkołach niepublicznych, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Wójcicka M. 2000

Uniwersytet i uczelnie zawodowe w środowisku lokalnym. Doświadczenia wybranych krajów Europy Zachodniej, w: *Rola wyższych uczelni w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.

Wójcicka M. 2001

Co myślimy o naszych studiach? – opinie studentów III roku studiów zawodowych na temat warunków kształcenia, w: *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.